

Strategie- und Organisationsentwicklung ZHB Luzern

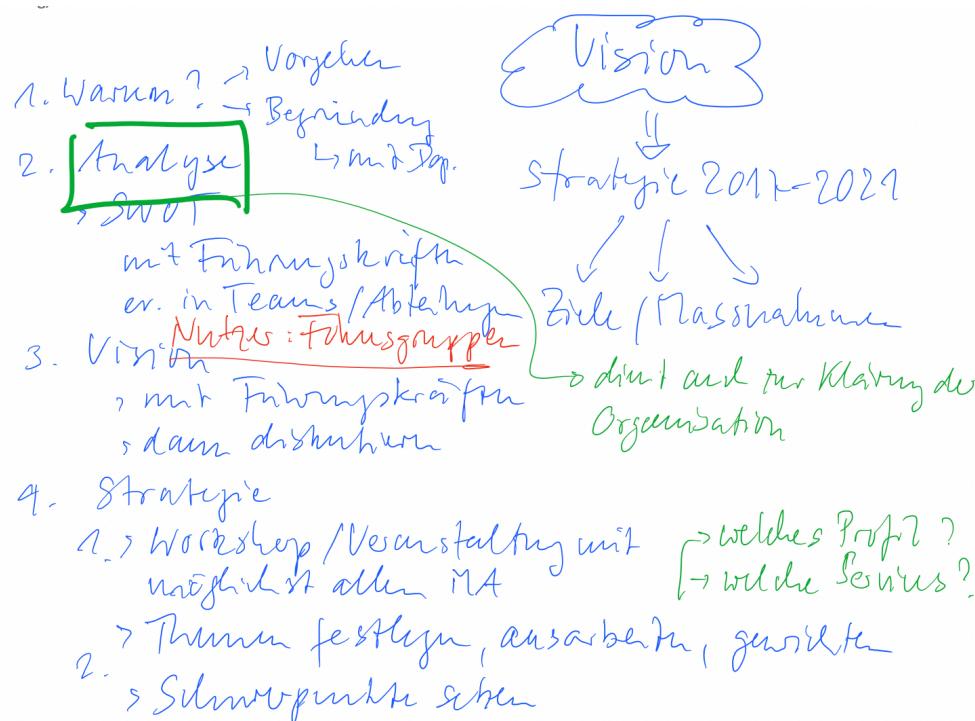
Prof. Dr. Rudolf Mumenthaler
Österreichischer Bibliothekartag in Graz, 12. September 2019

Inhalt

- Prozess der Strategieentwicklung
 - Kommunikation und Einbezug der Mitarbeitenden
 - Ergebnisse
- Prozess der Organisationsentwicklung
 - Kommunikation und Einbezug der Mitarbeitenden
 - Ergebnisse, Umsetzung
- Fazit



Vor dem Strategieprozess



- Notizen zum Vorstellungsgespräch (Ende 2016)
- Hintergrund:
- Strategie der ZHB 2012-2016 läuft aus
- Eigene Erfahrungen aus Praxis und Theorie (Lehre)
- Frage: wie machen wir die ZHB fit für die Zukunft?

Einbezug der Mitarbeitenden (Info Kickoff)

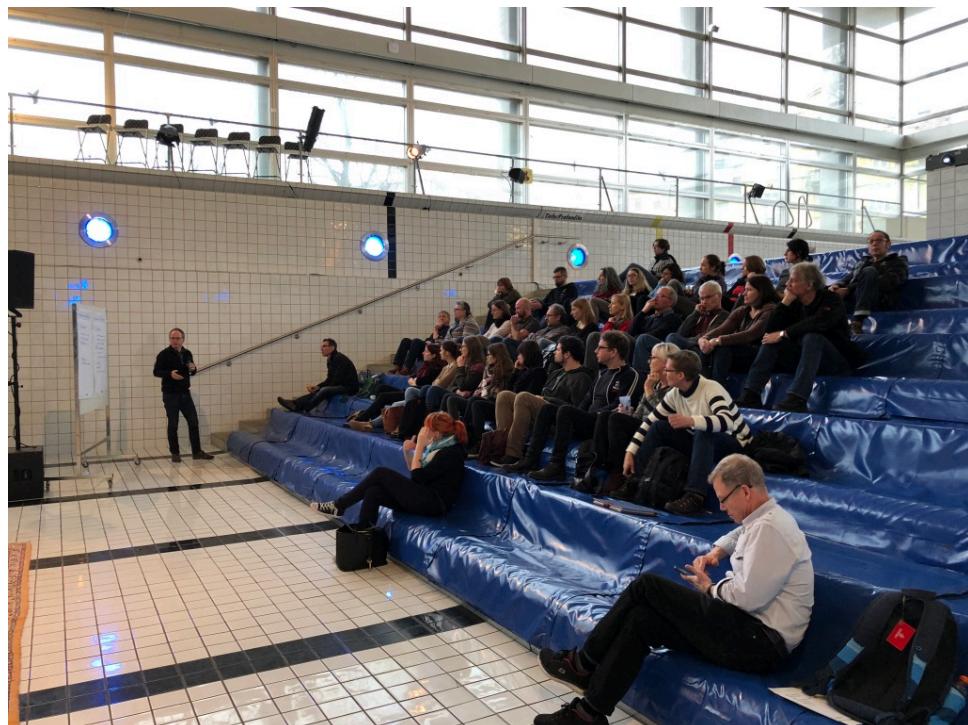
- Mitarbeitendenvertretung (inkl. Stv) im Kernteam
 - Auswahl durch die Mitarbeitenden
- Mitwirkung in Workshops
 - Jeweils die Entwürfe von Analyse, Strategie, Massnahmen OE werden mit der Belegschaft diskutiert und weiterentwickelt
 - Offene Diskussion digital in Padlet (anonym möglich)
- Regelmässige und transparente Information
 - Via Intranet (laufend) und in den allgemeinen Workshops (3x)
 - Ständiges Traktandum in ALS (= *Tagesordnungspunkt in Abteilungsleitersitzung -> Protokoll für alle zugänglich*)

Analysen

- Auswertung früherer interner Analysen
- Auswertung Strategie 2012-16 (Zielerreichung)
- Auswertung von Nutzerbefragungen
- SWOT-Analyse
- Umfeldanalyse (PESTEL)
- Trendanalyse
- Produktportfolio
- Ausarbeitung im Kernteam (bestehend aus Abteilungsleitenden und Mitarbeitendenvertretung)
- Dokumentation im Intranet



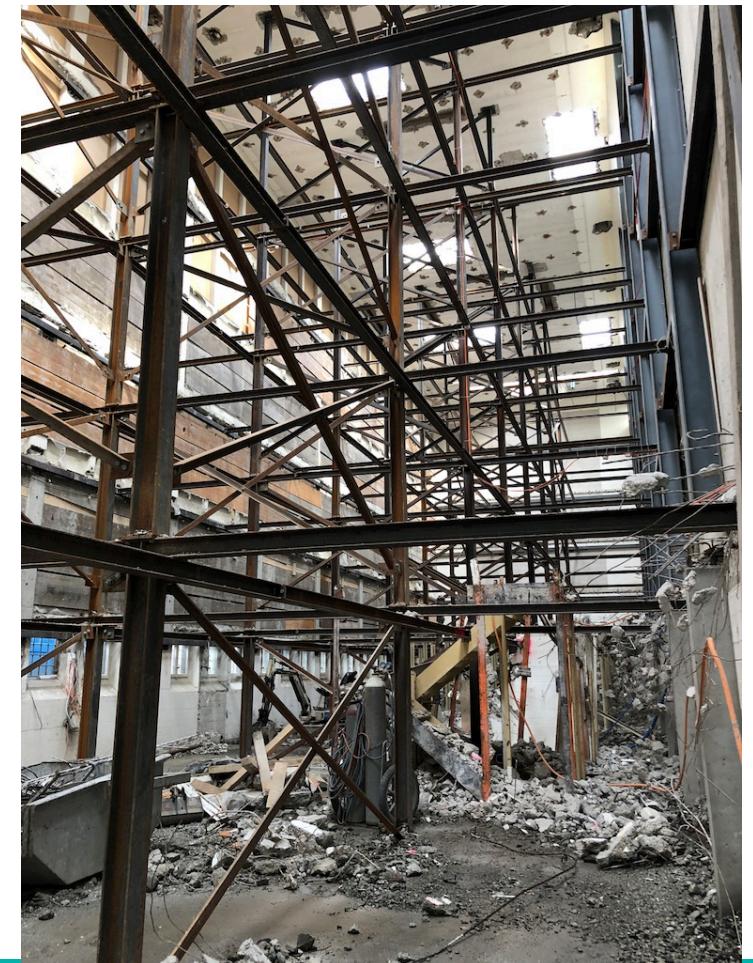
Strategieworkshop I (Februar 2018)



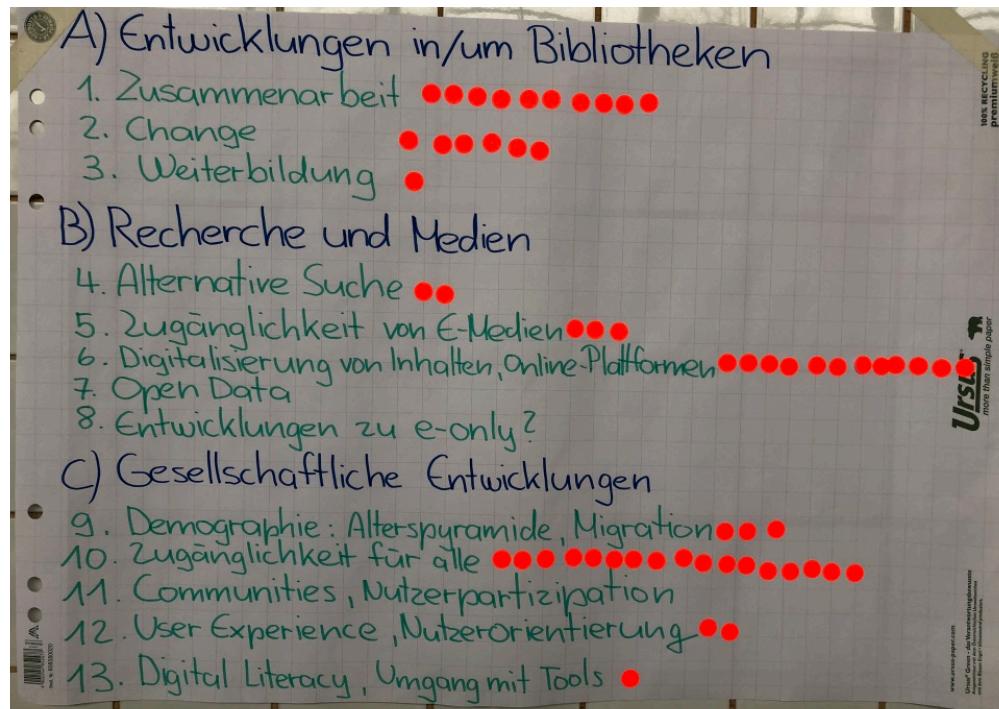
- Für alle Mitarbeitenden obligatorisch, zwei Veranstaltungen im Neubad
- Ausgehend von aktuellen Trends und Herausforderungen
- 6 Themenblöcke
- Diskussion im Rahmen eines World Cafés
- Gewichtung der Themen: „Heat Map“ (= Punkte kleben)
- deutliche Unterschiede bei den zwei Durchführungen

Diskussion im Sounding Board

- VertreterInnen der Partnerorganisationen: Universität, Fachhochschule, Pädagogische Hochschule, Kooperative Speicherbibliothek, Stadtbibliothek
- Input: wir sollten „grösser“ denken und den ganzen Bibliotheksplatz Luzern in unsere Überlegungen einbeziehen



Ausarbeitung im Kernteam



- Die wichtigsten Themen wurden nun in Gruppen des Kernteam ausgearbeitet
- Strategiefelder kristallisieren sich heraus
- Leitsätze werden formuliert
- Thema wird konkretisiert: was bedeutet dies für die ZHB, welche Ziele und Aktivitäten sind damit verbunden?

Strategieworkshop II (Juni 2018)

- Gleiches Setting wie bei Workshop I
- Inhalt: vier Stationen mit den Strategiefeldern
- Diskussion in Form von World Café
- Dokumentation der Fragen und Anregungen
- Diskussion im Plenum



Ausarbeitung und Verabschiedung der Strategie 2018-22



- Formale Verabschiedung durch Vorgesetzte Dienststellenleiterin
- Publikation intern und extern in langer und kurzer Version (Juli 2018)
- Apéro als Dank für die Beteiligung (August 2018)

Die 4 Strategiefelder

- **Strategiefeld 1:** Bibliothek als offener Ort
- **Strategiefeld 2:** Begleitung von Forschung und Bildung auf dem Weg zu Open Science
- **Strategiefeld 3:** Luzerner Gedächtnis –analog und digital
- **Strategiefeld 4:** Digitalen Wandel mitgestalten und vermitteln

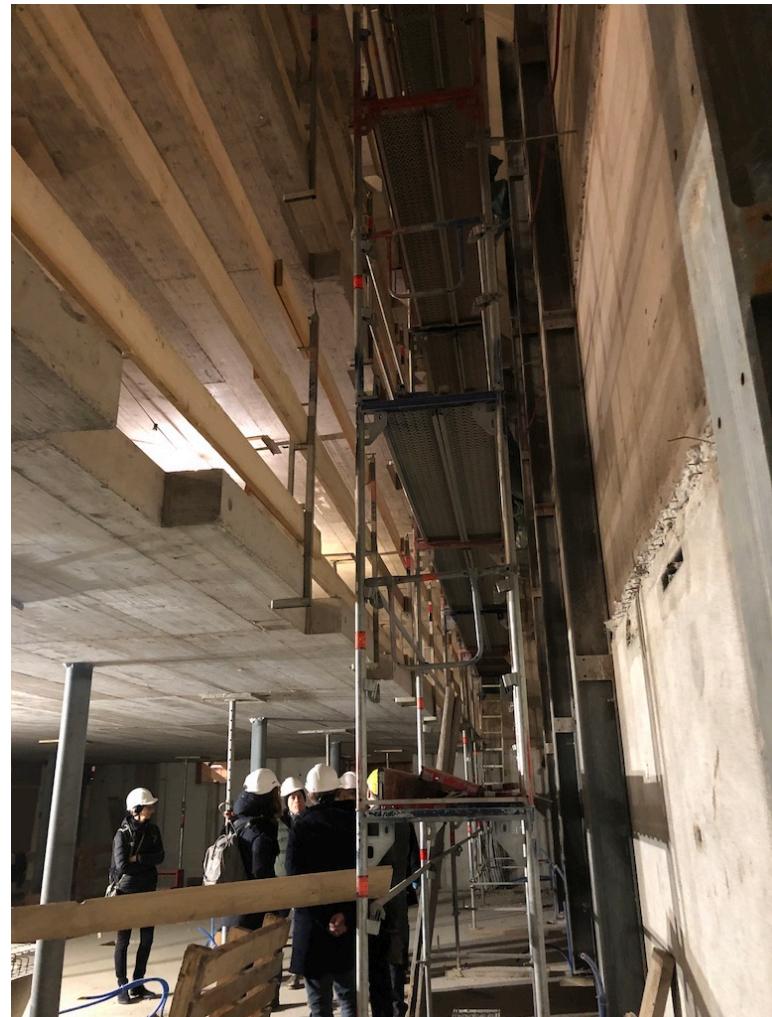
Publiziert auf Homepage: <https://www.zhbluzern.ch/ueber-uns/portrait/#WzQ0MDFd/>

Politische Umsetzung: AFP des Kantons Luzern 2020-2023

- Legislaturziele (u.a.)
 - Digitalisierung, Online-Publikation und langfristige Sicherung von Luzerner Kulturgütern in Zusammenarbeit von Bibliotheken, Archiven und Museen.
 - Unterstützung der Luzerner Hochschulen durch die Zentral- und Hochschulbibliothek bei der Umsetzung von Open Science, Open Access und Open Data.
- Chancen und Risiken (u.a.)
 - Die Zentral- und Hochschulbibliothek bietet eine zeitgemässse Infrastruktur und Services für die Hochschulen und für das kantonale Publikum und unterstützt die Hochschulen bei der Umsetzung von Open Science.
 - Mit der digitalen Plattform LORY hat der Kanton Luzern im Gebiet des national und international diskutierten Anliegents Open Access eine wegweisende Lösung gefunden, wie Forschungsdaten (Open Data) sowie die Ergebnisse öffentlich mitfinanzierter Forschungsprojekte für die breite Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden können.
- Kanton Luzern, [Aufgaben- und Finanzplan 2020-2023](#)

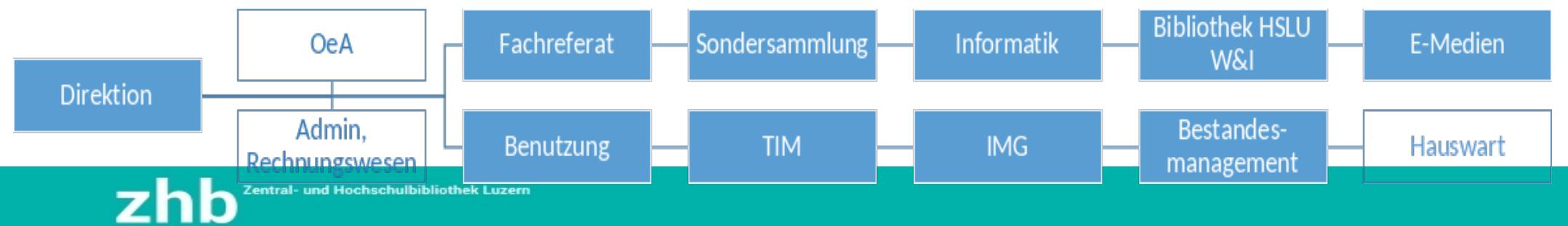
Organisationsentwicklung

- Strukturen schaffen, damit die Strategie umgesetzt werden kann
- Fokus auf Information
- Ausarbeitung in verkleinertem Team („Kleinteam“), Diskussion im Kernteam (Abteilungsleitende plus MA-Vertretung)
- Externe Begleitung (berinfor)



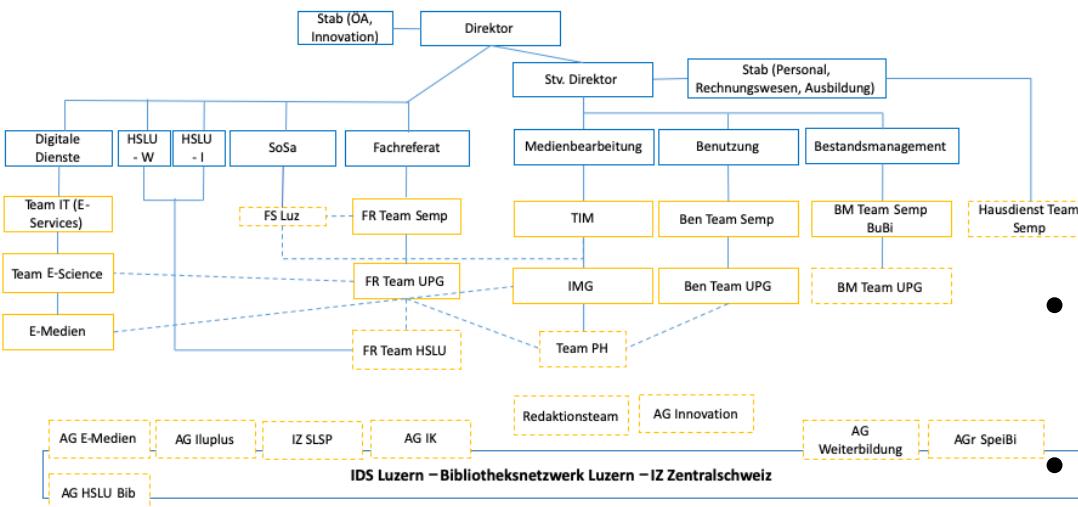
Grundlagen für Organisationsentwicklung

- Vergleich verschiedener Konzepte
 - Prozessorientierung, funktional
 - Produktorientierung
 - Matrix-Modell
- Input aus früheren Arbeiten (ETH-Bibliothek)
- Vergleich bestehender Modelle anderer Bibliotheken
- Ausgangspunkt: IST



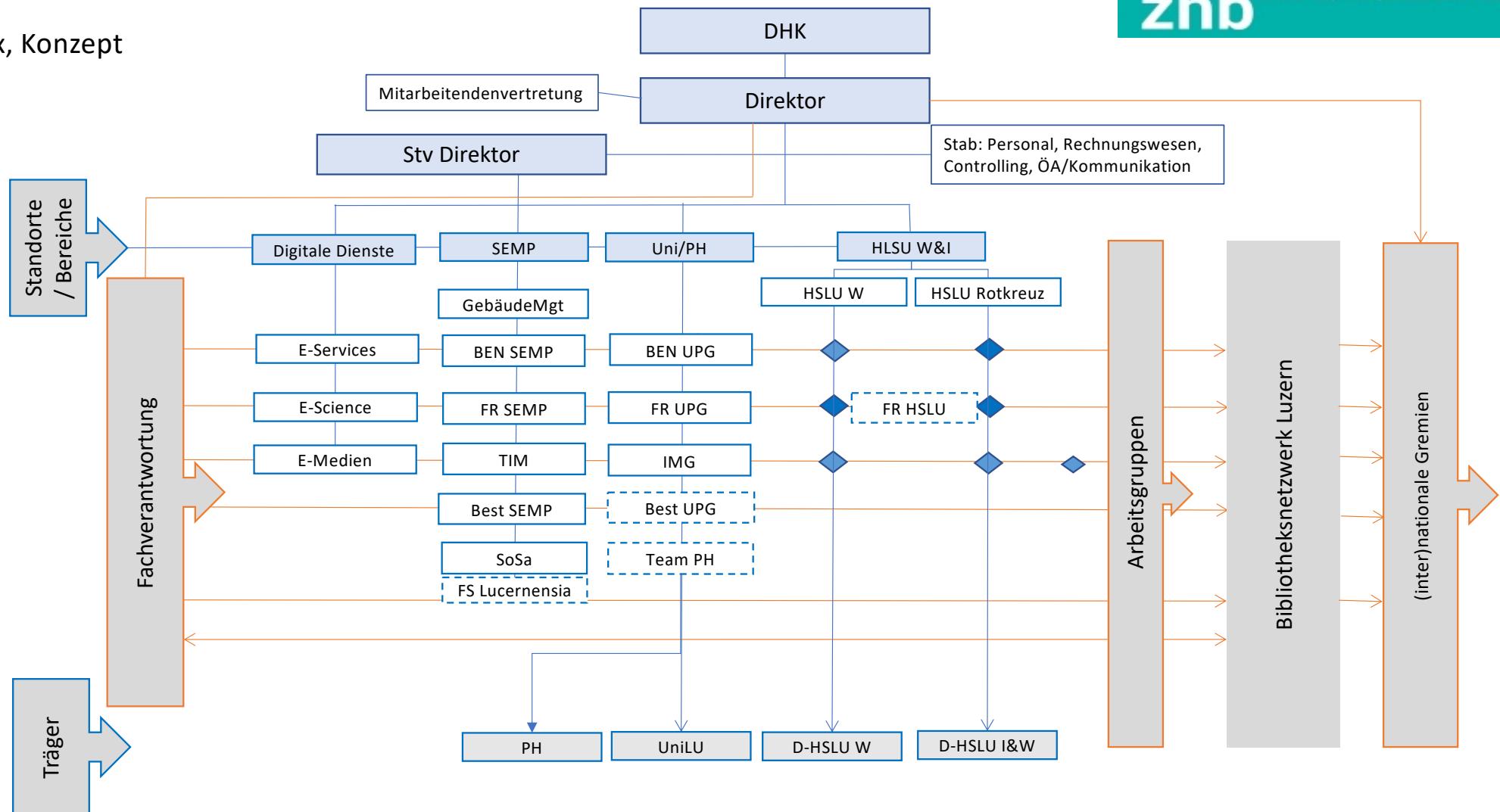
Ausarbeitung von 3 Varianten

Variante IST Plus



- 3 Varianten
 - ISTPlus: Optimierung des bestehenden Modells
 - Matrix mit Standortlogik
 - Funktionales Modell
- Entwicklung von Bewertungskriterien
- Bewertung der drei Varianten
- Diskussion im Kernteam und Abstimmung

Matrix, Konzept



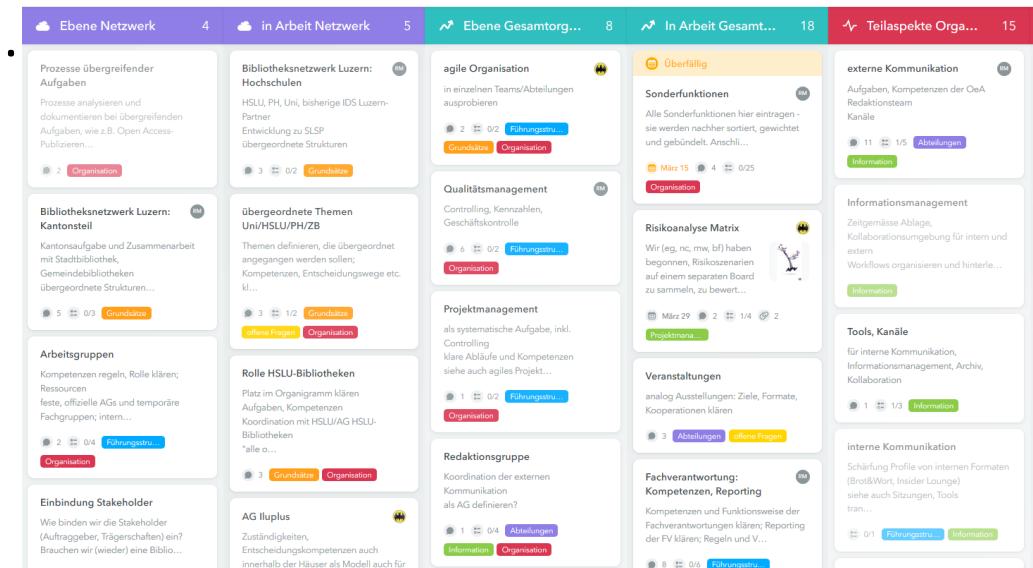
Information und Diskussion im Workshop III



- Präsentation der Vorgehensweise und des Ergebnisses mit allen Mitarbeitenden (freiwillige Teilnahme)
- Diskussion als World Café
- Dokumentation und Diskussion im Plenum
- Positive Grundstimmung, kritische Fragen

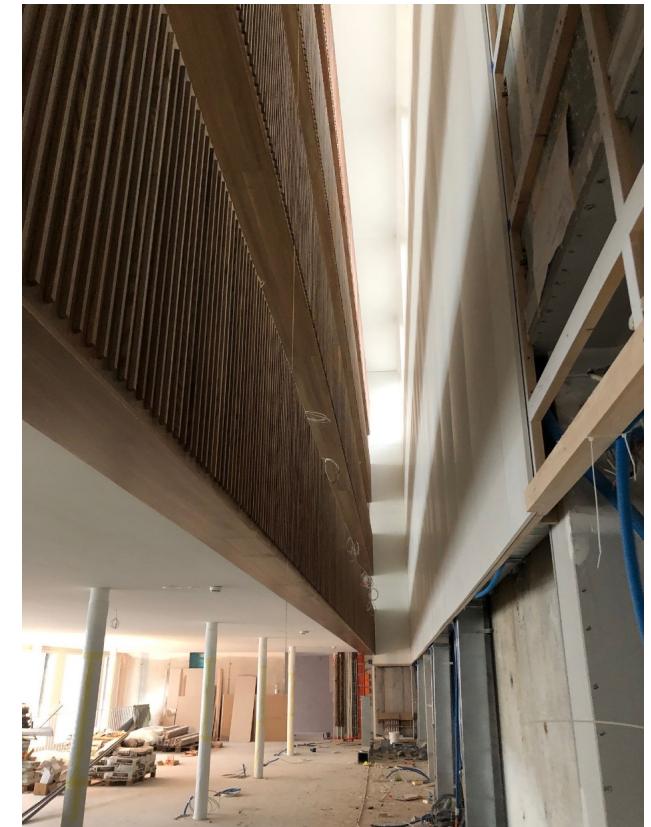
Ergebnisse Workshop

- Konzept Fachverantwortung verfeinern.
Vorschlag: Fachverantwortungen berichten an Direktion (, die von Linienaufgaben entlastet wird)
- Kommunikation/Information: Gremien und Foren klären
- Kommunikation während Umsetzung: Meistertask
- In der Folge: Ausarbeitung des Konzepts und Überarbeitung des Organigramms

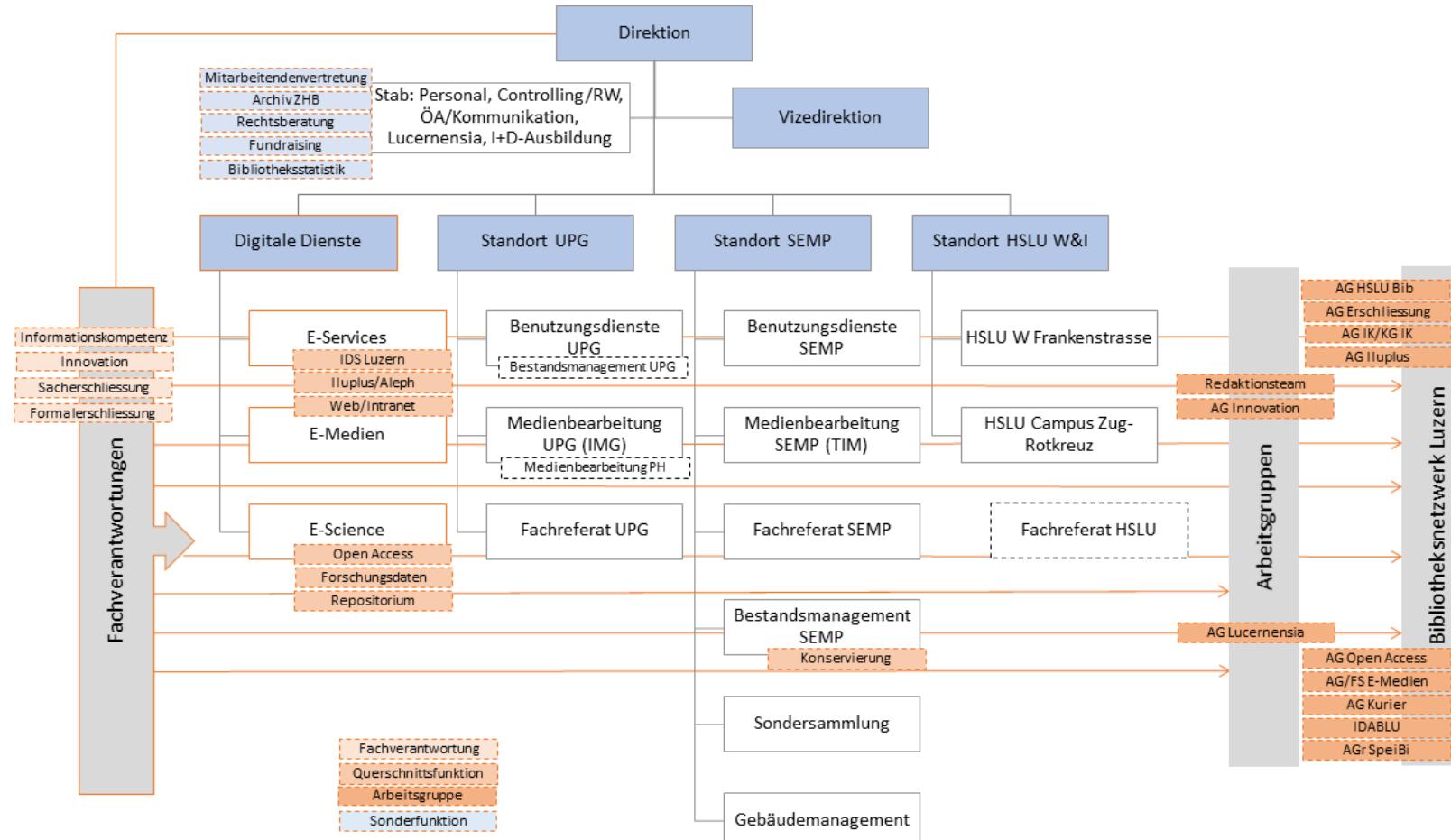


Konzept Matrix-Organisation ZHB

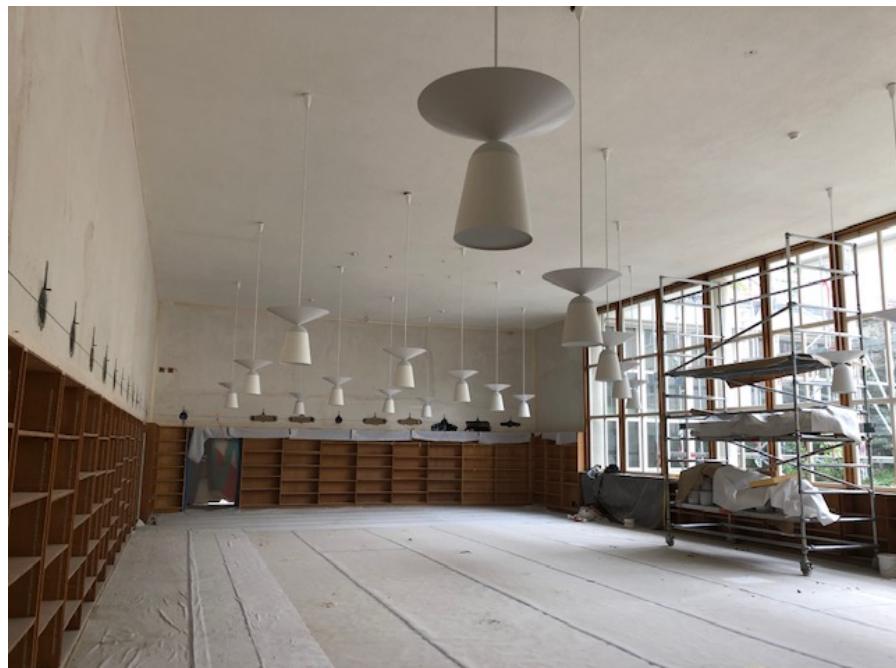
- Definition der Querschnittsfunktionen
 - Fachverantwortung (weniger als in 1. Version geplant)
 - Querschnittsaufgaben in Abteilungen
 - Digitale Dienste als Querschnitteinheit
 - Koordinations- und Arbeitsgruppen
- Beschreibung der Abteilungen und ihrer Aufgaben
 - Standortlogik
 - Angleichung der Benennung Abteilungen
 - Sonderfunktionen, inkl. Mitarbeitendenvertretung



Organigramm mit Details

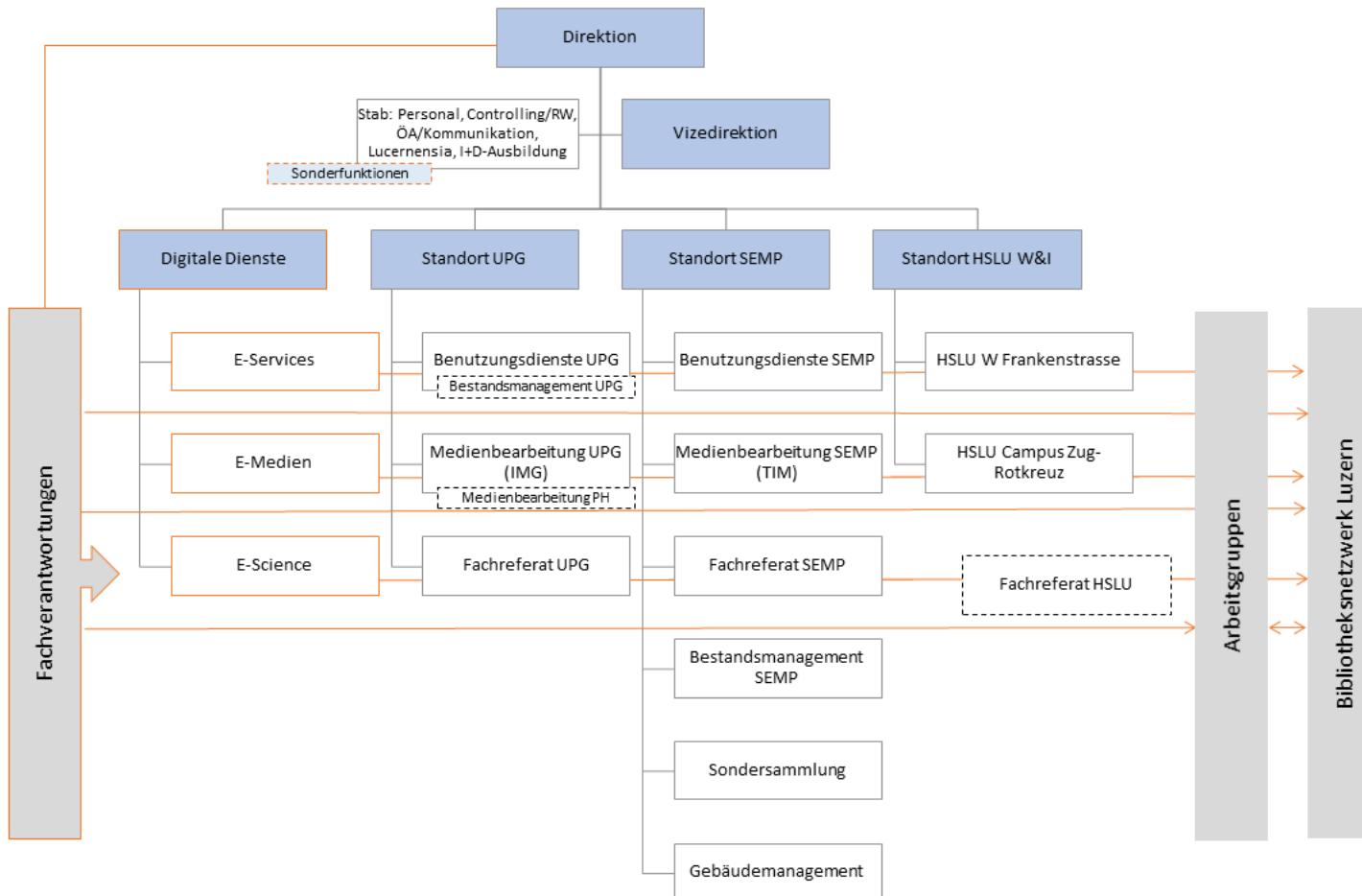


Umsetzung (läuft)



- Abnahme Konzept durch Dienstellenleitung
- Umsetzung innerhalb ZHB
 - Definition der Fachverantwortungen (Stellenbeschrieb, Reglement)
 - Besetzung Fachstelle Lucernensia
 - Definition Koordinations- und Arbeitsgruppen
 - Reglement Mitarbeitendenvertretung
 - Einreihung der neuen Führungsfunktionen und Genehmigung durch Dienststelle Personal
- Einbezug Bibliotheksnetzwerk und Definition AGs
- Arbeiten in der neuen Struktur (seit 1.8.)
 - Geschäftsleitung, Standorte
- Apéro am 3.9.

Organigramm aktuell



Fazit

- Gut ist, wenn man auf einer Kultur der Beteiligung und des Respekts aufbauen kann
- Bisheriges nicht schlechtreden, aber kritisch analysieren
- Gut zuhören ist die beste Analysemethode
- Den Mitarbeitenden eigene Ideen und Wille zur Veränderung zumuten
- Mitreden und Mitdenken lassen ist gut, entscheidend ist es, die Inputs ernsthaft zu prüfen und wenn möglich zu berücksichtigen
- Betriebskultur ist Chefsache, sie muss vorgelebt werden
- Beteiligung ist bei inhaltlichen Themen (Strategie) einfacher und sinnvoller als bei Fragen der Organisation
- Klare Rahmenbedingungen im Projekt erleichtern die Mitwirkung
- Geduld ist eine Tugend

Danke für die Aufmerksamkeit!

Fragen? Gerne!